

Theory and Method
of Competitive
Intelligence

竞争情报理论与方法

司有和 编著



清华大学出版社

Theory and Method of
Competitive Intelligence

竞争情报理论与方法

司有和 编著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书是关于竞争情报基础知识和方法的教材和专著,提出了一个全新的竞争情报学科体系。

全书共计8章,第1章概述介绍竞争情报、竞争情报工作的基本概念及其产生与发展。第2章竞争情报的搜集,介绍竞争情报搜集意识和搜集程序、要求、方法。第3章竞争情报工作的内容,阐述分析竞争环境、研究竞争对手和竞争战略管理三方面内容。第4章和第5章竞争情报分析方法,介绍6大类竞争情报方法。第6章反竞争情报,阐述反竞争情报的概念、竞争情报的法律道德规范以及竞争情报的保护。第7章竞争情报系统的开发与管理,介绍竞争情报系统的结构、开发和管理等内容。第8章情报管理者的自我提高,论证了竞争情报人员的素质、修养和能力的构成以及自我提高的方法。

本书可供大专院校情报类、经济类、管理类专业的本科生和研究生作为学习竞争情报知识的教材,可供各类企业、政府部门或社会团体做人力资源培训的教材,也可供本科生、研究生和在职人员自学。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

竞争情报理论与方法 / 司有和编著. — 北京:清华大学出版社,2009.6

ISBN 978-7-302-19904-5

I. 竞… II. 司… III. 企业管理—市场竞争—情报工作—高等学校—教材
IV. F274 G35

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第052927号

责任编辑:贺岩

责任校对:宋玉莲

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京密云胶印厂

装 订 者:三河市溧源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:22.5 插页:1 字 数:478千字

版 次:2009年6月第1版

印 次:2009年6月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:35.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:010-62770177 转 3103 产品编号:030497-01

前言 PREFACE

本书是一本关于竞争情报基础知识和方法的教材。它是根据本人在重庆大学连续 7 年讲授本科“竞争性情报”课程,3 年讲授硕士研究生“竞争情报理论与方法”课程和 MBA 专业研究生“竞争情报分析”课程及其讲义《竞争性情报纲要》、《竞争情报理论与方法》,经整理、充实、提高,编撰而成的。

当今世界是激烈竞争的世界。在竞争的机制下,企业与企业之间的关联性增强,而且顾客要货比三家。因此,你的产品功能好不好,并不取决于你的产品本身,而是取决于市场上其他同类产品的功能;一家航空公司的机票价位高不高,不在于它票价的绝对值,而取决于其他航空公司的票价;你的服务质量好不好,不在于你做了哪些,而在于你的竞争对手的服务质量。所以,过去那种对竞争对手只是非正式地、简单随意地进行分析已经不行了,而是需要对竞争对手、竞争环境和自身的竞争策略进行系统的、科学的了解和分析。这就是企业竞争情报诞生的原因。

竞争情报(Competitive Intelligence),又译作竞争性情报,是关于竞争环境、竞争对手、自身竞争策略的信息产品和研究过程,是为了提高竞争力而进行的合法的专门情报活动。竞争情报的成果,可以为组织决策提供依据,成为组织的预警系统,还可以成为组织学习的工具。

竞争情报发端于 20 世纪 60 年代末,成熟于 80 年代中期。现在被广泛地应用于个人之间、企业之间、非营利组织之间,乃至各个国家之间的竞争活动,应用于企业的竞争情报则称为企业竞争情报。

竞争情报作为一门学科诞生之后很快就被引入我国,先是在科研机构、高等学校落脚,后来在大中型企业逐步推开。

我国著名竞争情报专家包昌火教授认为,我国最早是由上海情报研究所在 20 世纪 90 年代初引进竞争情报研究,在教学方面,最早是中国科技大学、南京理工大学和北京大学开展了这方面的工作。1996 年后,这些学校开始招收研究生^①。本人当时在中国科技大学科技情报系担任常务副主任,直接经历了这一历史现实。1998 年,本人调来重庆大学之后,即在重庆大学本科信息管理与信息系统专业开设“竞争性情报”课程;2004 年起,开始招收“企业竞争性情报研究方向”的硕士研究生。所以,长期以来,本人一直从事竞争情报的教学和科研工作。

^① 转引自: <http://www.91jobs.com/xiaonei/showzhao.aspx?id=159685&seatflag=433>[2009-1-10]

但是,在教学中始终觉得教材可选择的余地太小。国内已经出版的竞争情报著作,从国家数字图书馆 2009 年 1 月 12 日显示的信息,已经出版的竞争情报图书总共只有 39 种,而且大部分属于专著,针对大学生、研究生的教材,出版的数量太少。2001 年,我在重庆出版社的支持下主编了“信息管理学丛书”,其中我有意设计了《企业竞争性情报》一书,专门聘请我在中国科技大学的老师糜仲春教授主编。该书出版后就一直是使用的教材。可是该书不久就脱销了,出版社又不愿意重印,所以教材问题并没有得到很好地解决。

其实,教材问题不应该只是我一个人所关心的。据报道,目前国内开设图书馆学、情报学本科专业的院校大约有 70 多所^①,开办了信息管理与信息系统专业的院校有 137 所^②。此外,还有北京大学、武汉大学、吉林大学、南京理工大学和中国科技信息研究所等单位都在招收情报学研究生,这些专业都需要开设“竞争性情报”课程,也都需要教材。至于全国的 MBA 教育,也需要开设竞争情报课程。本人在重庆大学 MBA 班开设竞争情报课程受到欢迎就是证明。

所以,为情报学专业、信息管理专业、MBA 编写一本实用的教材一直是我的夙愿。清华大学出版社在获悉我的讲义《竞争情报理论与方法》之后,在极短的时间里就给我以明确的答复——选题列选了。这不仅解了我在“竞争性情报”课程教学中没有合适教材的燃眉之急,也满足了我多年来想在情报学领域表达我对“竞争性情报”课程认识的心愿。

本书在学科体系、知识内容和语言表述方面表现出以下特点。

首先,本书构建了一个全新的竞争情报学科体系,科学合理。

本书在总结已有成果的基础上,克服了现有教材中的不足,大胆创新,提出一个全新的竞争情报学的理论体系。全书将丰富、复杂、庞大的竞争情报知识体系分为“概念”、“历史”、“搜集”、“内容”、“方法”、“防范”、“系统”和“情报管理者”八个方面来进行阐述,符合学科知识逻辑,结构合理,还可以满足用较少的学时、给学生以尽可能多的竞争情报知识的教学要求。

同时,书中还收录了作者近年来在竞争情报方面的研究成果。诸如:竞争情报工作与企业信息管理、企业信息化的关系;确立情报搜集意识的意义大于掌握搜集方法的结论;专利地图的绘制方法和应用;竞争情报逻辑分析方法的综合分析法、推导分析法和联想分析法;竞争情报系统四大结构;竞争情报系统应用管理;人力资本意义实现的相对性的理念;情报管理者的素质、修养、能力的构成及其自我提高方法等,均是本人的研究成果,也是竞争情报领域尚无人论述的。

其次,本书知识内容全面、详略得当。

本书较为全面地综合了目前国内外已有的竞争情报研究成果,涉及的知识范围,既有

① 薛亚芳. 新职业导航: 竞争情报分析员. <http://www.miel68.com/job/2005-07/195921.htm> [2009-1-10]

② <http://phoenix56.bokee.com/5605895.html>

基本概念,又有竞争情报方面的专业知识。在知识的组织方面,本书在注重逻辑性的基础上,十分注意集中性和相关性的统一。全书集中阐述竞争情报学科的内容,涉及相关学科时,如管理学理论、图书馆学理论、传播学理论、计算机管理信息系统理论等,则点到即可,力求做到详略得当。

本书采用竞争情报知识阐述、结合具体案例、辅以可操作性练习题的形式组织全书。这种三大要素合一的编写形式在已有的竞争性情报教材中尚未见到。

最后,本书语言表述准确,可操作性强。

全书理论与实践紧密结合,以案例论述理论问题,并注重各种竞争情报方法的可操作性,语言表述准确、严谨、通俗易懂。每章之后都附有练习。练习题中,除了一般的概念性、知识性思考题之外,还设计了案例分析题,以帮助学生掌握所学知识。

此外,由于本教材所对应的课程,属于介绍竞争情报基础知识和方法性质,应该包括知识和方法这两个方面的全部内容,所以内容比较广泛。但是,各个学校的情报学专业、信息管理专业的课程体系并不是一致的,因此,不同学校的老师在使用本书时,可以对教材中的内容进行选择。比如,有些学校的情报学专业、信息管理专业设置有“管理信息系统”、“企业信息化工程”、“统计分析方法”一类的课程,这样本书中关于这方面的内容就可以省略不讲或者只是点到即可。在我的教学实践中,本课程至少要用 32 学时,要比较详细、完整地讲授大约需要 54 学时。

本书可供大专院校情报类、经济类、管理类专业的本科生和研究生作为学习竞争情报知识的教材;可供各类企业、政府部门或社会团体作为人力资源培训的教材;也可供本科生、研究生和在职人员自学。

本书专门制作了多媒体课件,公布在网上,选用本书的教师和有兴趣的读者可以访问清华大学出版社网站。

本书的出版,首先要感谢清华大学出版社;其次要感谢国内竞争情报学界的同仁。所参考的文献除附于书后的一部分图书之外,其他图书和相关论文不能一一列出,敬请鉴谅。

囿于本人的学识水平,本书会有许多不妥当之处,诚请各位同仁不吝指教。

司有和

2009 年 1 月 12 日

于重庆大学松林坡

目 录 CONTENTS

第 1 章 竞争情报概述	1
1.1 企业竞争的基本概念	1
1.1.1 竞争的含义及其类别	1
1.1.2 企业竞争的含义及其特征	2
1.1.3 企业竞争力及其构成	8
1.2 竞争情报的基本概念	11
1.2.1 竞争情报的内涵	11
1.2.2 竞争情报的类型和特征	16
1.3 竞争情报工作	19
1.3.1 竞争情报工作的内容与程序	19
1.3.2 竞争情报工作与企业信息管理的关系	26
1.3.3 竞争情报工作与企业信息化的关系	29
1.3.4 竞争情报工作与市场情报、技术情报工作的关系	31
1.4 竞争情报的产生与发展	33
1.4.1 竞争情报活动的产生	33
1.4.2 西方主要国家的竞争情报工作	33
1.4.3 我国竞争情报工作的发展	38
案例分析	39
思考与练习	41
第 2 章 竞争情报的搜集	42
2.1 竞争情报源	42
2.1.1 竞争情报源的含义和特点	42
2.1.2 竞争情报源的类型	43
2.1.3 竞争情报源的应用	45
2.2 竞争情报搜集的程序和要求	56
2.2.1 竞争情报搜集的一般程序	56
2.2.2 竞争情报搜集的方式和要求	61

2.2.3 竞争情报搜集结果的整理	64
2.2.4 竞争情报搜集成本的分析	69
2.3 竞争情报的搜集意识和方法	72
2.3.1 确立搜集意识的意义大于掌握搜集方法	72
2.3.2 竞争情报搜集意识的内容	73
2.3.3 竞争情报搜集方法的内容	77
案例分析-1	91
案例分析-2	93
思考与练习	94
第3章 竞争情报工作的内容	95
3.1 分析和监视企业竞争环境	95
3.1.1 企业竞争环境概述	95
3.1.2 竞争环境分析的内容	97
3.1.3 竞争环境监视的内容	104
3.2 研究企业竞争对手	105
3.2.1 企业竞争对手的含义与类型	105
3.2.2 竞争对手的识别和确认	107
3.2.3 竞争对手的分析	109
3.3 企业竞争战略管理	118
3.3.1 企业竞争战略管理的含义	118
3.3.2 企业竞争战略管理的内容	119
案例分析-1	128
案例分析-2	130
思考与练习	131
第4章 竞争情报分析的方法(上)	132
4.1 专利分析法	132
4.1.1 专利情报分析概述	132
4.1.2 专利原文分析法	135
4.1.3 专利引文分析法	137
4.1.4 专利统计分析法	140
4.1.5 专利地图分析法	147
4.2 专家分析法	157
4.2.1 头脑风暴法	157

4.2.2 德尔菲法·····	160
4.2.3 对演法·····	171
4.3 定标比超法 ·····	171
4.3.1 定标比超方法概述·····	171
4.3.2 定标比超方法的操作程序·····	174
4.4 逻辑分析法 ·····	177
4.4.1 综合分析法·····	177
4.4.2 推导分析法·····	179
4.4.3 联想分析法·····	183
案例分析·····	185
思考与练习·····	186
第 5 章 竞争情报分析的方法(下) ·····	187
5.1 内容分析法 ·····	187
5.1.1 市场分析法·····	187
5.1.2 矩阵分析法·····	192
5.1.3 系统分析法·····	199
5.2 竞争力分析法 ·····	204
5.2.1 影响企业竞争力的因素·····	204
5.2.2 SWOT 分析法 ·····	212
5.2.3 波特五力分析法·····	214
5.2.4 企业竞争力评估指标体系法·····	216
案例分析·····	226
思考与练习·····	230
第 6 章 反竞争情报 ·····	231
6.1 反竞争情报概述 ·····	231
6.1.1 反竞争情报的内涵·····	231
6.1.2 反竞争情报工作的内容·····	231
6.2 竞争情报活动的法律道德规范 ·····	235
6.2.1 竞争情报活动的合法性·····	235
6.2.2 不正当竞争情报行为的表现·····	237
6.2.3 不正当竞争情报行为的法律道德制约·····	241
6.3 竞争情报的泄露与保护 ·····	246
6.3.1 竞争情报泄露的后果·····	246
6.3.2 竞争情报泄露的渠道·····	247

6.3.3 竞争情报的保护·····	251
案例分析-1 ·····	258
案例分析-2 ·····	259
思考与练习·····	261
第7章 竞争情报系统的开发与管理·····	262
7.1 竞争情报系统概述 ·····	262
7.1.1 竞争情报系统的内涵·····	262
7.1.2 竞争情报系统的结构·····	263
7.1.3 竞争情报系统的技术支撑·····	275
7.2 竞争情报系统开发的步骤 ·····	277
7.2.1 系统开发的总原则·····	277
7.2.2 系统开发的步骤·····	279
7.3 竞争情报系统的运行与管理 ·····	289
7.3.1 竞争情报系统的运行模式·····	289
7.3.2 计算机竞争情报系统的运行管理·····	291
7.3.3 竞争情报系统的应用管理·····	297
案例分析·····	306
思考与练习·····	308
第8章 情报管理者的自我提高·····	309
8.1 情报管理者的素养能力及其内容 ·····	309
8.1.1 管理者素养、能力研究的现状及其存在的问题 ·····	309
8.1.2 管理者的素质及其内容构成·····	312
8.1.3 管理者的修养及其内容构成·····	318
8.1.4 管理者的能力及其内容构成·····	323
8.1.5 管理者素质、修养、能力的作用机制·····	327
8.2 情报管理者自我提高的方法 ·····	329
8.2.1 情报管理者自我提高概述·····	329
8.2.2 管理者素质的自我锻炼·····	333
8.2.3 管理者修养的自我提高·····	339
8.2.4 管理者能力的自我培养·····	342
案例分析-1 ·····	347
案例分析-2 ·····	348
思考与练习·····	348
参考文献·····	350

CHAPTER 1

第 1 章

普遍性,指的是竞争无处不在、无时不有,既普遍存在于自然界,也普遍存在于人类社会之中。

排他性,指的是竞争各方针对共同需要的目标物展开竞争,只有竞争中的获胜方能获取这一目标物,其他各方则被淘汰。我们常说的“优胜劣汰”就是排他性的体现。

1.1.2 企业竞争的含义及其特征

1. 企业竞争的含义

企业是商品生产和交换的直接承担者,是独立的商品生产者和经营者,是经济活动的主体。企业总是希望用最少的资源投入获得尽可能多的收益,再凭利益去追求更多的资源,用以扩大生存的空间。众多的同类企业都企望通过市场将资源转化为利益、凭利益追求资源,这就产生了企业之间的竞争。

所以,我们这样给“企业竞争”定义:企业竞争是在市场经济条件下,企业为了维护、提高自身经济利益,创造有利于自身的条件,以与其对手持续抗衡而进行合法较量的过程。

企业竞争是市场经济中必然存在的现象,是市场机制有效运转的先决条件。

有教材称:企业竞争是为了“获得有利的产销条件”。这一说法不妥,而应是“有利于同竞争对手持续抗衡而进行的合法较量”,企业不能为了获得有利的条件,就不择手段,做出违背法律规定的事来。

2. 企业竞争的类型

企业竞争可分为如下几种类型。

(1) 卖方之间的竞争

卖方,指从事商品生产的个人、企业,以及从事中间贸易的商人和商业组织。它们的竞争常见于供大于求的买方市场。

由于商品供大于求,迫使商品生产者和销售者采取种种措施,通过争夺更大的市场份额,力求尽可能快地把自己的商品以尽可能有利于自己的价格销售出去,从而赚取尽可能多的利润。为此,商品生产者会努力提高自身商品的质量、增加商品的技术含量,商品销售者会优化售后服务等。

所以,买方市场中这种适度的竞争是有利的。但是,卖方之间竞争的激烈程度与供大于求的程度成正比,当商品严重供大于求时,卖方之间的竞争呈过度竞争状态,其结果是大批厂商倒闭,浪费大量生产资料,甚至导致经济危机。

(2) 买方之间的竞争

买方,指消费资料的购买者、生产资料的购买者和以出售为目的而购买商品的中间商。它们的竞争常见于供不应求的卖方市场。

由于商品供不应求,市场上商品质量就会下降,价格也会上扬,尤其是买方之间竞争的激烈程度与商品供不应求的程度成正比。在商品严重供不应求的情况下,买方之间的

竞争呈过度竞争态势,其后果是商品质量低劣,商品价格大幅上扬,甚至导致通货膨胀,给购买者带来各方面的损失。

(3) 买卖双方之间的竞争

买卖双方的竞争,按等价原则进行,表现形式为讨价还价。买卖双方之间的竞争在买方市场和卖方市场都会发生,在市场经济发达的情况下,较多出现在买方市场。

市场上供求趋于平衡时,买卖双方的竞争最为激烈,竞争的结果决定于当时供求关系的对比以及双方贸易洽谈的技巧。可见,不要把竞争只理解为生产商之间的竞争。

3. 企业竞争社会作用的两重性

企业竞争具有积极作用。企业为了在竞争中获胜,就会努力改进生产技术,缩短生产时间和流通时间,降低生产成本,提高产品质量,适应市场需求。所以,企业竞争可以给企业注入强大的动力,促进企业增强实力,提高素质;也可以暴露企业弱点,给企业带来巨大的外在压力,迫使企业改善管理,求得生存。

企业竞争也存在消极作用。企业在竞争中有时只注意追求自身利益最大化,忽视了市场运行机制和规律,导致企业生产的盲目性;或者会加剧社会生产的无政府主义,表现为不遵守法律法规,不讲职业道德(如假冒伪劣);还会导致经济封锁,走向垄断。这些现象一旦出现,对社会、对经济发展是不利的。

4. 企业竞争的类型特征

企业竞争,作为竞争的一种,具有各类竞争都具有的类型特征。

(1) 企业竞争的客观性

竞争是客观存在的自然规律和社会发展规律。只要有人类社会,就会有竞争。在市场经济条件下的企业更是如此,这是不能用行政手段禁止的,也不能人为地否认它的存在。计划经济时期否认竞争,在企业中遗留下的不良后果至今还消除不了。

所以,企业管理者只能面对现实,增强竞争意识,主动迎接和参与竞争。

(2) 企业竞争的市场导向性

市场是企业竞争的场所。所以,竞争的进行要受到市场的导引。企业应该按照市场需求管理企业的生产和经营活动,参与竞争时要遵循市场规则,把提高企业市场占有率作为企业衡量经营管理效益的重要指标。

(3) 企业竞争的策略性

由于市场瞬息万变、风云莫测,所以企业在应对竞争时必须讲究策略。为此,要高度重视信息和情报在竞争决策中的作用,反对盲目竞争。商场如战场,必须研究竞争应对策略,讲究竞争艺术。

5. 企业竞争的时代特征

当代的企业竞争,又具有以往时代所没有的特征。

(1) 企业竞争内容的信息化、知识化

第一,企业竞争表现为信息竞争。

在知识经济时代,信息成为企业的主要资源,企业的竞争力表现为企业在信息获取能力、信息处理能力和信息使用能力方面是否具有超过竞争对手的优势。

当代社会,信息的产生以几何级数猛增,信息量浩如烟海,企业及时获取对自己有用信息的信息获取能力,成为企业运作的主要任务。国际上,许多跨国公司 24 小时不间断地搜集当地的政治、经济、文化和科技信息,并及时传回本国总部。但是,如果对于获取的信息不能及时有效地进行处理,信息仍旧不能使用,所以信息处理能力成为企业运用信息技术支撑企业竞争能力的关键。

然而,经过处理之后的信息,如果不加以使用仍旧没有转化为情报,企业必须具有比竞争对手更强的信息使用能力,才具有竞争优势。所以,信息使用能力是当代企业竞争力的最终体现。

在这一点上,中国企业无论是在认识上,还是在实践上,都远远落后于发达国家的企业,尤其是那些跨国企业。许多企业仍旧固守着以生产能力、营销能力为基准的传统竞争理念,只有很少的企业建有独立的、包括计算机系统和人工系统在内的企业情报系统,但在信息化建设上却没有能够提升到战略竞争的高度来认识和实施。

第二,企业竞争表现为规范与标准的竞争。

企业的规范和标准,其本质是一种信息产品,属于无形资产,同样是竞争的法宝。这方面的竞争表现为两种形式。一种形式是“公开标准,无偿使用,不断更新”。企业将自己制定的规范、行业产品的技术标准公布于众,免费供其他企业使用。其结果就是把企业的规范和标准变成全行业的标准,使得行业生产都以其为规范,进而取得竞争优势。比如,美国英特尔公司在一开始就公布了 8086 CPU 的系列标准,允许其他计算机芯片公司免费使用,结果使得英特尔公司的 CPU 成为主流 CPU,最终确立了英特尔公司在 CPU 制造领域的霸主地位。

另一种形式是“制定标准,有偿许可使用”。企业将自己制定的规范、行业产品的技术标准公布出来,允许其他企业通过付费获得标准的使用权。这样,企业就从两个方面获取利润,一方面本企业按照规范和标准生产产品,获取产品经营利润;另一方面在该产品的源头(规范和标准)也获取利润,最终获取竞争优势。

第三,企业竞争表现为品牌竞争。

品牌,与相对应的产品不是一回事。品牌,本质上是一种信息,属于无形资产。它是存在于消费者心目中、代表企业或产品、区别于其他企业或产品的信息元素。它虽然不能离开企业或产品存在,但是它可以依托不同的企业和产品存在。

在市场经济迅速发展、全球经济一体化进程日益加快的今天,市场竞争日趋激烈。人们越来越清醒地认识到,市场竞争就是品牌竞争。品牌具有巨大的潜在价值,品牌就意味着高附加值、高利润和高市场占有率。培育品牌比经营产品更具有经济意义。品牌是企

业的旗帜和象征,尤其是世界知名品牌代表了企业综合实力,也是一个国家或地区综合经济实力的重要标志。品牌已成为企业参与国内外竞争、与对手角逐的重要而有效的工具。品牌竞争力对企业生存和发展关系重大,已成为企业、产业乃至国家竞争力的主导因素之一。这也是当今世界上一些跨国公司在实施并购时不惜花天文数字的价格购买知名品牌的原因。因为事实已经证明,只要获得某一品牌,很快就可以收回相应的付出。

第四,企业竞争表现为研究与开发的竞争。

企业的研究与开发,其本质是创造新信息的过程。创新是企业赖以生存的根本,研发是企业创新的前提和基础。没有研发就不可能有创新,没有创新企业就只能在竞争中处于劣势或者被淘汰。据世界经济合作与开发组织统计分析,企业用于研发的总经费小于营业额1%的企业无法生存,达到2%~5%的企业勉强生存,只有超过7%的企业才具有竞争力^①。

发达国家的跨国公司,其研发费用一般都占营业额的7%~10%,而我国大多数企业的研发费用都不到营业额的1%。所以,我国企业特别是高新技术企业在世界上缺乏竞争力也就不奇怪了。

(2) 企业竞争方式的创新性

鉴于我国是一个从计划经济向市场经济转型的国家,在计划经济时期,一切都是国家计划安排,也就不存在竞争。转入市场经济之后,我国的企业竞争,也经历了一个从幼稚到成熟、规范的过程。

在市场经济的初期,企业竞争的方式是以企业的生产能力、营销能力为导向的传统竞争方式。在竞争实践中,企业以产品为出发点,以质量、品种、价格等传统竞争要素为手段,以扩大产销量为目的。具体表现为:产品质量竞争、产品品种竞争、价格竞争、营销竞争、服务竞争和广告竞争。

随着我国市场经济的日趋成熟,一大批企业率先认识到当代市场经济条件下竞争格局的变化,传统的模式已经不敷使用,代之以企业形象力、企业整合力为导向的创新竞争方式。在实践中,企业以企业综合竞争力为出发点,以企业形象、品牌、经营方式等综合性要素为手段,以提升企业形象、品牌、经营能力来增强企业竞争力为目的。具体表现为:企业品牌竞争、企业形象竞争、经营形态竞争、发展战略竞争和管理创新竞争。

(3) 企业竞争环境的电子商务化

电子商务是一种全新的经济形式,正深刻地改变着经济、市场和市场结构,改变着产品、服务及其活动,改变着消费者的价值取向和行为。

电子商务是在20世纪60年代出现的电子数据交换(electronic data interchange, EDI)的基础上,在90年代互联网迅速发展的过程中兴起的一种新型商业模式。虽然时间并不长,还不到20年时间,但是已经无可辩驳地显示,电子商务是当代企业已经面临

^① 转引自:王知津.竞争情报.北京:科学技术文献出版社,2005

的,并将继续面临的竞争环境。

在电子商务时代,人类的交易时空界限被彻底打破。交易时空是全天候、全球化的,一年 365 天、每天 24 小时、在地球上任何地方,只要有一台电脑,交易就可以实现。由于在网上交易,交易成本极大地减少。商务流程从过去的机械化,走向现在的数字化、自动化,实现了无摩擦交易,减少了交易成本、交易时间和出错几率。交易过程变得直接而又简单,减少了中间商层次,生产者直接面对最终消费者,甚至可以让消费者直接参与产品生产或服务的过程,提供能满足消费者个性化需求的商品或服务。

很显然,在这种环境下,竞争优势就表现为比竞争对手具有更强的适应能力和利用电子商务环境的能力。

(4) 企业竞争模式的合作性、联盟性

企业竞争的模式,经历了对抗性竞争、差别性竞争阶段,正向合作性竞争发展。

第一,对抗性竞争。这类竞争主要表现在产业发展的初期。在一个产业中,当一个新领域开辟出来,大多数企业的技术力量和创新能力比较薄弱,营销方式也比较落后,对市场的影响小,对市场的调节能力弱,企业唯一能够使用的有效策略就是价格策略,所以都把竞争看做一种威胁,尽一切可能地回避竞争,或者减轻竞争,要么是设法防止新竞争者的进入,要么是在与竞争者的对抗中争夺市场份额,以低价吸引消费者,达到打击竞争者的目的。

对抗性竞争有可能导致恶性竞争或过度竞争。比如,当一个针对某一领域设计的新软件开发出来后,因为新产品的垄断性,价格比较高,利润很丰厚,这必然会吸引一大批企业争相进入这一软件领域,并且都采取相互对抗性的降价策略,以致使得这一市场还没有来得及培育就很快在低层次上小容量饱和,甚至很可能导致该软件市场很快萧条。

第二,差别性竞争。这类竞争主要表现在产业发展的成长期。因为在对抗性竞争中,企业会逐步认识到,以消灭竞争者为目的的竞争,使得自身也处于很大的风险之中。企业在价格战中,虽然打击了竞争对手,但也削弱了自己的预期利润,甚至会给自己带来亏损或破产的危险。于是企业开始考虑如何避开竞争对手的威胁。

差别化就是一个重要策略。企业通过对消费者需求类别和层次的细分,寻找最适合自己的细分市场,以提供差别化产品来满足消费者的需求,在细分市场定位上不与竞争对手发生直接的对抗,从而避免对抗性竞争给竞争双方带来的经济损失。

在差别化竞争中,企业使用的不是价格策略,而是差别化策略。这就大大降低了竞争风险。企业只要做好市场细分工作,主动培育市场,通过不断地进行技术创新、管理创新、营销创新,加大“差别”,就可以强化自身的竞争优势,获得较高的收益。

第三,合作性竞争。随着市场向高层次、大容量发展,进入各个细分市场的企业越来越多,这些市场也就会越来越成熟。这个时候,竞争的局面又有了新的变化。新领域的开拓、新技术的创新,变得越来越难,需要投入的资金越来越大,风险也越来越高,相反技术创新成功的概率却越来越小。企业面对这种情况,只有通过合作,在创新方面实现优势互

补、风险共担、成果共享。

合作有两种模式：一种是组织战略联盟；一种是实施供应链管理。

合作性竞争表现为两方面：一方面是合作群体内各企业之间的竞争；另一方面是这一合作群体与另一合作群体之间的竞争。

在同一个合作群体内，虽然是合作，但毕竟不是同一个企业，每一个企业都有各自的自身利益。但是，它们与传统企业之间的竞争关系不同，它们认识到单独哪一个企业都不可能市场上获胜，通过合作取代过去损人利己的竞争模式，使每个企业都能获得利益。这是合作的一面。

但是，在合作中，每一个企业究竟应该获得多少利益，这里有存在竞争的一面。这就是说，合作企业之间在创造一个蛋糕时，是合作；在分蛋糕时，则是竞争。

对于市场来说，每一个合作群体就相当于一个企业，市场中的若干个合作群体之间仍旧存在着利害冲突，竞争仍旧存在。

比如，以 1996 年美国颁布电信法、打破国家垄断电信的格局为标志，世界各国的电信业纷纷放松对电信业的管制，各国国内和国际电信企业快速分化重组。目前，已经形成了五大全球战略联盟：World Partners、Concert、Global One、Unisource、Cable and Wireless。这些联盟的兴起，使世界电信业的发展进入了一个新的时期，全球电信行业正在向无国界的方向发展。显然，这些联盟出现之后，竞争并不会消失，仍旧会存在，只不过是联盟与联盟之间的竞争。

由此可以看出，随着市场的日益成熟，企业竞争的模式，由对抗性竞争开始，经过差别性竞争，向合作性竞争的方向发展。当然，这三种模式会同时并存。

（5）企业竞争主体的新型化、现代化

面对当代企业竞争内容的信息化和知识化、企业竞争方式的创新性、企业竞争环境的电子商务化、企业竞争模式的合作性和联盟性的现实，作为企业竞争的主体——企业管理者，也会随之发生变化。只有竞争主体随之变化，并与之适应，上述特征才可能得以实现，并向有利于提升企业竞争力的方向发展。

当代企业竞争中的管理者们应该是一种全新的竞争主体。

他们的价值观念，应该由被动借鉴理念转向主动创新理念。在市场环境下，企业只有不断主动创新，才可能适应瞬息万变的环境，保持竞争力，获得持续发展。

比如，中国汽车业借鉴的多，主动创新的少。据 2005 年的不完全统计，外国汽车厂商在中国申请的专利高达 6802 件，占全部国内外汽车企业在中国申请专利的 87%^①，充分说明国内汽车企业主动创新的理念远远落后于国外。这对我国汽车行业是不利的。

他们的管理模式，应该由传统管理模式转向信息管理模式。企业应不断地提高自身

^① 熊晓琴. 基于专利地图的汽车厂商专利布局的研究. 重庆大学硕士学位论文. 2008